Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant

Le 31 mars 2009

L'honorable Peter Gordon MacKay
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message du président 1

Section I – Aperçu 3

1.1 Renseignements sommaires 3
Raison d'être 3
Responsabilités 3
Résultat stratégique 4
Architecture d'activité de programme 4

1.2 Sommaire - Rendement 5
Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars) 5
Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP) 5
Sommaire du rendement 5
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques 6
Analyse des risques 8
Profile des dépenses 10
Postes votés et postes législatifs 11

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique 13

2.1 Résultat stratégique – Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes. 13
Avantages pour les Canadiens 14
État du rendement 14
Leçons apprises 15
Activité de programme : Examen des griefs des membres des Forces canadiennes transmis par le Chef d'état-major de la Défense 15
État du rendement 16
Leçons apprises 19
Activité de programme : Services internes 20
État du rendement 20
Leçons apprises 22

Section III: Renseignements supplémentaires 23

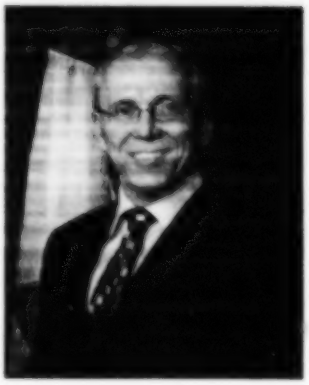
3.1 Principales données financières 23
Bilan financier résumé 23
État des résultats résumé 23

3.2 Liste des tableaux supplémentaires 24

3.3 Autres sujets d'intérêt 24
Contacts pour informations supplémentaires 24

Message du président

Je suis heureux de vous présenter le huitième Rapport ministériel sur le rendement du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour la période se terminant le 31 mars 2009.



Au cours de l'exercice précédent, le Comité a tenu sa promesse de communiquer aux divers groupes concernés certains des précieux renseignements qu'il recueille lorsqu'il examine les griefs. Le Comité a lancé *Perspectives*, un bulletin s'adressant principalement aux cadres supérieurs du ministère de la Défense nationale (MND) et des Forces canadiennes (FC) qui vise à donner un aperçu des tendances générales, des politiques inadaptées ou mal conçues, des domaines de mécontentement et des problèmes de nature systémique. En présentant ces aspects à la direction, aux décisionnaires principaux et aux professionnels qui s'occupent de la résolution de conflits au sein des FC, le Comité contribue activement à l'amélioration des conditions de service pour tout le personnel militaire.

Du point de vue des opérations, le Comité a agi de façon proactive en réponse aux préoccupations des FC concernant le temps de règlement d'un grief. Faisant partie intégrante du processus, le CGFC s'est donc penché sur les façons de contribuer à la réduction des délais en examinant en profondeur ses processus internes. Le résultat s'est soldé par une amélioration de l'efficacité du processus de traitement des griefs tout en maintenant le degré de qualité de nos Conclusions et Recommandations.

J'ai aussi le plaisir de vous annoncer que le CGFC a réalisé des progrès importants au cours de l'exercice précédent permettant d'aligner les activités de gestion intégrée du Comité sur les priorités du gouvernement du Canada. Parmi ces initiatives, on trouve : l'élargissement du Plan intégré d'activités et de ressources humaines afin d'inclure un plan stratégique triennal en RH ainsi qu'un plan de relève, l'élaboration d'un Cadre de gestion intégrée du risque, l'amélioration accrue du système de gestion des documents du Comité et l'élargissement de ses activités de gestion de l'information pour intégrer tous les éléments d'un programme de gestion de l'information.

Aussi, le CGFC a reçu du Conseil du Trésor une évaluation favorable de son Cadre de responsabilisation de gestion pour ses saines pratiques de gestion.

Le travail accompli au cours de l'exercice précédent a posé les jalons du futur. Le Comité est bien conscient qu'il doit rester souple dans un environnement changeant. De concert avec les intervenants concernés, nous continuerons à rendre le système de traitement des griefs plus efficace et efficient dans son ensemble. Finalement, le CGFC se prépare à contribuer activement à l'examen quinquennal de la *Loi sur la défense nationale* (LDN) qui aura lieu prochainement. Dans ce milieu nous comptons optimiser notre valeur ajoutée et à remplir notre mission qui consiste à *assurer l'examen externe indépendant des griefs des militaires des Forces canadiennes en vue d'accroître leur confiance dans le caractère équitable du processus des griefs des FC.*

À cet égard, le Comité a l'appui de membres et de personnel bien informés et expérimentés et se base sur de saines pratiques de gestion. Je suis certain que nous sommes en mesure d'atteindre notre nouvelle vision qui consiste à *devenir le centre d'expertise du traitement des griefs des militaires et un tribunal administratif modèle*.

Bruno Hamel
Président

Section I – Aperçu

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

Contexte des griefs – La reconnaissance du droit des militaires de se plaindre et d'obtenir des mesures de réparation n'est pas quelque chose de nouveau. Toutefois, l'introduction au Canada en 2000 du CGFC, un organisme externe civil, qui joue un rôle distinct dans le système de règlement des griefs des FC, constitue une approche novatrice importante pour le traitement des griefs militaires.

Mandat

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est un tribunal administratif indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

Le Comité des griefs des Forces canadiennes examine les griefs militaires qui lui sont référés, conformément à l'article 29 de la *Loi sur la défense nationale*, et rend des conclusions et recommandations au chef d'état-major de la Défense et au militaire qui a soumis le grief.

Responsabilités

Conformément à la *Loi sur la défense nationale* (LDN) et de l'article 7.13 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC), le Comité a pour mandat d'examiner tous les griefs militaires qui lui sont soumis par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD). À la suite d'un examen, le Comité présente ses conclusions et ses recommandations (C et R) au CEMD et en envoie simultanément une copie au plaignant; c'est toutefois au CEMD qu'il revient de prendre la décision définitive sur tous les griefs. Le CEMD n'est pas lié par les C et R du Comité. Toutefois, s'il choisit de s'en écarter, il doit expliquer ses raisons par écrit.

Le CGFC a des pouvoirs quasi judiciaires et peut assigner des témoins et les obliger à faire un témoignage oral ou écrit. Les audiences du Comité se tiennent normalement à huis clos, à moins que le président ou la présidente ne décide, dans l'intérêt des participants et du public, de tenir des séances publiques.

L'article 7.12 des ORFC énonce les types de griefs qui doivent être soumis au Comité :

(1) Le Chef d'état-major de la Défense renvoie au Comité des griefs tout grief qui a trait aux questions suivantes :
   a) les mesures administratives qui émanent de la suppression ou des déductions de solde et d'indemnité, du retour à un grade inférieur ou de la libération des Forces canadiennes;
   b) l'application et l'interprétation des politiques des Forces canadiennes qui concernent l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des fonctions publiques, l'emploi civil, les conflits d'intérêts et les mesures régissant l'après mandat, le harcèlement ou la conduite raciste;
   c) la solde, les indemnités et autres prestations financières;
   d) le droit aux soins médicaux et dentaires.

(2) Le Chef d'état-major de la Défense renvoie au Comité des griefs pour que celui-ci formule ses conclusions et ses recommandations tout grief qui a trait à une de ses décisions ou un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang.

L'article 29.12 de la LDN précise que le CEMD peut aussi renvoyer tout autre grief devant le Comité.

Résultat stratégique

De manière à exécuter efficacement son mandat, le Comité souhaite atteindre le résultat stratégique suivant : Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.

Architecture d'activité de programme

Le schéma Figure 1 illustre le cadre des activités de programme du CGFC qui contribue à l'atteinte du résultat stratégique du Comité.

Figure 1

1.2 Sommaire - Rendement

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
6 436,0	6 979,0	6 035,0

Au début de l'exercice 2008-2009, les dépenses prévues du Comité étaient de 6,4 millions de dollars. Par l'intermédiaire du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses, le Comité s'est vu attribuer des autorisations totales de 6,9 millions de dollars. Les dépenses réelles du CGFC étaient de 6,0 millions de dollars.

Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
46	38	(8)

L'écart entre 46 à 38 concernant les équivalents temps plein (ETP) s'explique principalement par les retards pris dans les activités de dotation des postes.

Sommaire du rendement

Résultat stratégique : Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2008-2009
Le pourcentage de recommandations systémiques qui méritent une évaluation supplémentaire	75 % des recommandations qui méritent une évaluation supplémentaire sont acceptées par le CEMD	Des 124 décisions prises par le CEMD et reçues au cours de cette période, 23 dossiers présentaient 25 recommandations systémiques qui méritaient une évaluation supplémentaire, 72 % de ces recommandations ont été acceptées par le CEMD. Au cours de la période de référence, les recommandations systémiques portaient sur les problèmes d'équité procédurale, sur la formation supplémentaire relative au Programme de prévention du harcèlement et de l'abus des cadets, sur la qualité des renseignements fournis dans les publications portant sur la solde, les régimes de retraite et sur les avantages sociaux liés à la libération.
Le pourcentage de décisions du CEMD en accord avec les recommandations du Comité relatives à l'interprétation de règlements, politiques ou procédures	80 % en accord	Des 124 décisions prises par le CEMD et reçues au cours de cette période, 20 des 25 recommandations systémiques traitaient de l'interprétation et de l'application de règlements, de politiques et de lignes directrices. Le CEMD était en accord avec 70 % de ces recommandations. Au cours de la période de référence, on a détecté des tendances principales dans un grand nombre de griefs : incohérences entre les règlements et les politiques et erreurs découlant du processus d'enrôlement.

Résultat stratégique : Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement de 2008-2009**
Le pourcentage de répondants, par le biais de sondages indiquant que le Comité a contribué à des changements à des règles, politiques, et lignes directrices dans les FC	70 % en accord	Le succès de cet indicateur de rendement sera mesuré grâce à des évaluations formelles tous les 5 ans. La prochaine évaluation sera menée en 2009-2010.

(en milliers de dollars)

Activité de programme (AP)	**Dépenses réelles 2007-2008**	**2008-2009**				**Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada**
		Budget principal des dépenses	**Dépenses prévues**	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	
L'examen des griefs des membres des FC référés par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD)	3 325 ,2	3 354 ,0	3 354 ,0	3 336 ,0	3 059 ,0	Affaires gouvernementales
Services internes	2 896 ,8	3 082 ,0	3 082 ,0	3 643 ,0	2 976 ,0	Affaires gouvernementales
Total	**6 222 ,0**	**6 436 ,0**	**6 436 ,0**	**6 979 ,0**	**6 035 ,0**	

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	**Type**	**Progrès accompli**	**Lien avec les résultats stratégiques**
Productivité Renforcer son rendement en exécutant des activités de suivi de sa stratégie de mesure du rendement et en assurant que les délais de règlement sont respectés.	Permanente	Ne satisfait pas aux attentes 21 % des dossiers respectait la norme d'une période de six mois d'examen alors que dans 51,3 % des dossiers, la période d'examen dépassait légèrement une moyenne de neuf mois. Au cours de la période de référence, le Comité a complété la révision de dossiers pour lesquels la période d'examen avait principalement été effectuée en fonction d'un processus différent, qui augmentait le temps d'examen associé à chaque dossier. Malgré l'ajout de nouvelles étapes au processus interne du Comité, on	Résultat stratégique (AP) L'examen des griefs des membres des FC référés par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD)

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accompli	Lien avec les résultats stratégiques
		s'attendait à ce que le temps global de règlement des griefs au niveau de l'autorité de dernière instance diminue. Ce projet pilote s'est terminé au cours de cette période de référence et de nombreux dossiers complétés au cours de cette période en faisaient partie. En réaction, le Comité a mené une étude poussée visant l'amélioration de son processus interne d'examen des dossiers et il a de nouveau atteint le degré d'efficacité escompté. Dans certains dossiers, le nouveau processus a également permis un autre avantage en facilitant les retraits et les règlements informels beaucoup plus tôt qu'auparavant dans le processus.	
Contribution à l'amélioration du système de griefs des Forces canadiennes Contribuer à l'amélioration du système de griefs, en partageant le savoir aux groupes concernés et aux partenaires impliqués dans le système militaire de règlement des griefs.	Déjà établie	Satisfait à toutes les attentes Diffusion d'information relative à l'incidence sur le travail du Comité, en lançant un bulletin destiné principalement aux cadres supérieurs des FC au Quartier général du ministère de la Défense nationale.	Résultat stratégique (AP) L'examen des griefs des membres des FC référés par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD)
Communications externes Communiquer avec les membres des FC et avec d'autres parties intéressées, afin de les sensibiliser au mandat du Comité et de favoriser la compréhension du service qu'il offre, ainsi qu'à l'incidence de son travail et à sa valeur-ajoutée.	Permanente	Satisfait à toutes les attentes Un autre article parut dans la *Feuille d'érable*, le journal hebdomadaire du MDN et des FC, contenait des renseignements sur le Comité et des résumés des dossiers examinés par le Comité.	Résultat stratégique (AP) L'examen des griefs des membres des FC référés par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD)

Priorités en matière de gestion	Type	Progrès accompli	Lien avec les résultats stratégiques
Excellence en gestion Une coordination continue d'une gouvernance solide et un cadre de responsabilisation pour garantir que le Comité reste axé sur les résultats.	Permanente	Satisfait à toutes les attentes Capacité accrue de recueillir et d'utiliser des renseignements sur le rendement pour permettre une prise de décision éclairée à tous les niveaux. Intégration accrue des risques auxquels fait face le Comité et façon améliorée de les atténuer dans les processus du Comité.	Résultat stratégique (AP) Services internes

Priorités en matière de gestion	Type	Progrès accompli	Lien avec les résultats stratégiques
Renouvellement de la fonction publique Améliorer l'intégration de la planification des activités avec la planification des ressources humaines (RH) afin de répondre à l'évolution des caractéristiques démographiques, à la pénurie de personnel prévue, à l'efficacité des relations de travail et aux besoins changeant en matière d'apprentissage.	Déjà établie	Satisfait à toutes les attentes. Intégration accrue du plan des activités avec celui des ressources humaines. Mise en place de mesures particulières concernant le recrutement en vue d'atteindre une représentation des groupes désignés selon la disponibilité au sein de la population active. Établissement du développement des compétences en leadership comme étant une priorité. En 2008-2009, des cours en leadership donnés par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) ont été offerts à tout le personnel de la direction et aux groupes de relève. Les employés ont pu planifier leur carrière et élaborer des plans d'apprentissage visant à combler les lacunes relatives à leurs compétences et à leurs connaissances. Les employés ont pu suivre des formations et ont bénéficié d'occasions d'apprentissage pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et organisationnels du Comité. Tous les membres de la direction ont des engagements clairs, clés et continus, qui sont mesurables. Le Programme de gestion du rendement révisé a été mis en place au cours du premier trimestre de l'exercice 2008-2009 pour tous les employés admissibles non représentés ou qui occupent des postes exclus, et le Comité a élargi le système pour y inclure tous les groupes de relève de Direction (EX). Des normes de service pour la rémunération, la dotation et la classification sont établies.	Résultat stratégique (AP) Services internes
Valeurs et éthiques Mise en valeur de l'importance des valeurs de la fonction publique comme étant la base d'un comportement éthique.	Permanente	Satisfait à toutes les attentes. Le Comité a lancé son plan d'action quinquennal visant à promouvoir les valeurs et l'éthique de la fonction publique au sein de son organisation.	Résultat stratégique (AP) Services internes

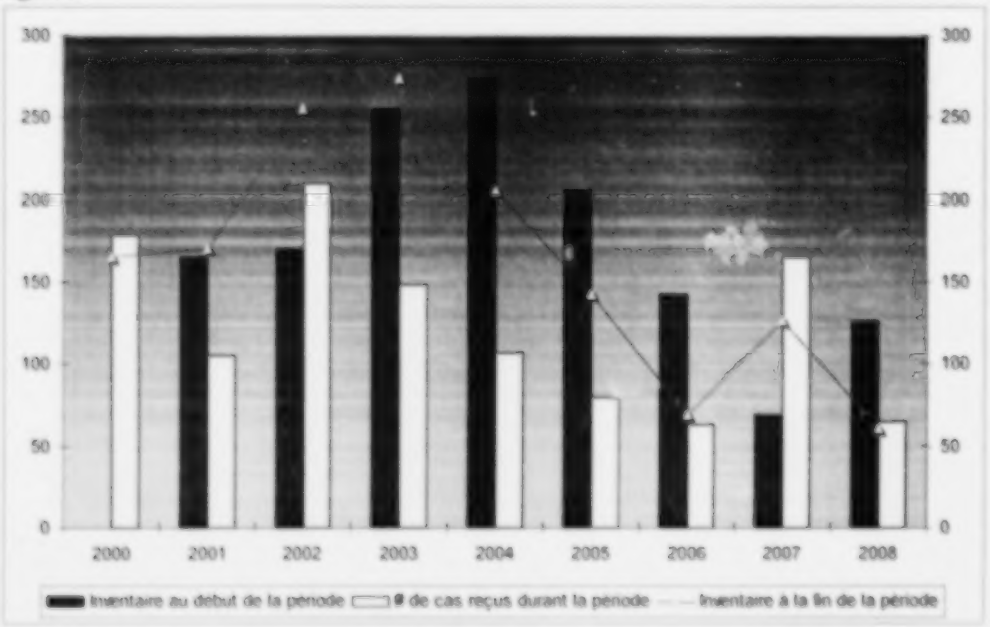
Analyse des risques

Certains facteurs indépendants de la volonté du Comité influencent la réalisation de certains de ses principaux objectifs. Un facteur important est que le Comité n'a aucun contrôle sur le nombre de griefs référés au cours d'une année. Des fluctuations importantes non prévues du nombre de dossiers référés ont une incidence sur la célérité avec laquelle les C et R sont

présentées. Pour limiter ce risque, le Comité surveille les hypothèses concernant la planification des activités de manière continue. Les hypothèses de planification de charge de travail fournissent la base pour établir le nombre et le mixe de personnel requis pour répondre aux objectifs de fournir un examen opportun des griefs, conforme aux normes de production du Comité.

Le Comité a principalement travaillé à accroître l'efficacité de son processus d'examen des griefs pour établir un fonctionnement régulier de ses activités où il serait possible d'obtenir un taux de règlement de 1 pour 1. Entre 2000 et 2004, le CGFC fondait ses hypothèses concernant la charge de travail prévue sur un taux de renvoi approximatif de 120 à 140 dossiers par année; depuis on observe un déclin du nombre de dossiers référés et on peut s'attendre à une moyenne annuelle de 75 à 90 cas. Suite à des consultations avec le Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC), dont le rôle est d'administrer le système de griefs des FC, on note qu'une tendance indique un déclin dans le nombre de griefs de 350 à 250 dossiers dans l'inventaire au niveau de l'autorité de dernière instance (ADI). Figure 2 démontre le déclin des cas référés et l'état de l'inventaire de cas au cours des années.

Figure 2



À l'heure actuelle, le Comité examine environ 40% des griefs reçus par l'ADI. Des discussions sont actuellement en cours au sein des FC en vue de simplifier davantage le régime de règlement des griefs des FC dans son ensemble. Le processus simplifié pourrait entraîner des changements au processus d'examen des griefs du Comité, puisqu'il est possible que l'on adopte un modèle différent, pour le renvoi des griefs au Comité afin de maximiser ses ressources.

Le Comité a aussi répondu à une autre préoccupation liée à la duplication et quelquefois au chevauchement de nombreux processus de règlement des FC mis à la disposition des plaignants.

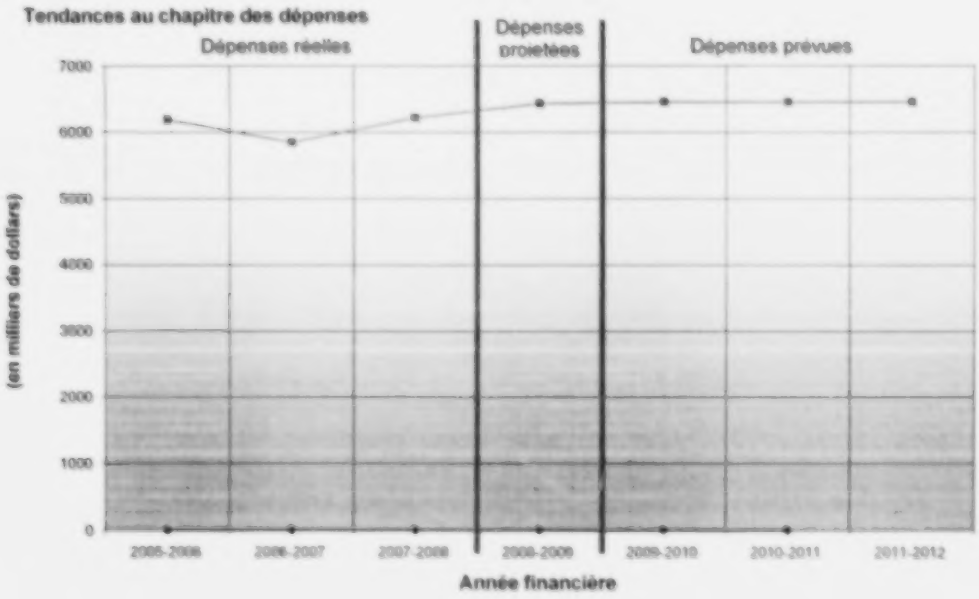
Une nouvelle « approche méthodique » pour le renvoi des griefs fondés sur la valeur ajoutée que l'examen par le Comité pourrait apporter au règlement des griefs est présentement à l'essai. En vertu de cette approche, le Comité examinerait tous les griefs pour lesquels les FC n'ont pas pu négocier un règlement mutuellement accepté par toutes les parties. Cette approche fait l'objet de discussions au sein des FC et est généralement appuyée par les cadres supérieurs.

De plus, le Comité fait face à plusieurs défis clés en matière de ressources humaines, de gestion de l'information et d'informatique. Parmi ces défis, communs à la fonction publique, on compte l'évolution de l'effectif, la pénurie de personnel prévue, l'efficacité des relations de travail et les besoins changeants en matière d'apprentissage. Pour lui permettre de relever ces défis et d'améliorer sa gestion des ressources humaines, le Comité a élaboré un plan stratégique triennal en RH ainsi qu'un plan de relève. En outre, une des priorités de gestion du Comité est de s'assurer que l'intégrité et l'exhaustivité des renseignements dans l'organisation ne sont pas compromises ou perdues.

Profile des dépenses

Les dépenses réelles du CGFC pour 2008-2009 étaient de 6 millions de dollars. Au cours des trois derniers exercices, les dépenses réelles ont augmenté de 3 % par rapport aux chiffres de 2006-2007. Cette augmentation était principalement due aux conventions collectives. Le graphique Figure 3 montre la tendance des dépenses sur une période de six ans (trois ans de dépenses réelles et trois ans de dépenses prévues).

Figure 3



Postes votés et postes législatifs

Le tableau suivant illustre les postes votés que le Parlement a approuvé par l'intermédiaire du Budget principal des dépenses avec ses projets de loi de crédits. Les postes législatifs sont indiqués à titre d'information seulement.

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législative (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2006-2007	2007-2008	2008-2009	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
15	Dépenses de fonctionnement	5 288,2	5 605,0	5 864,0	5 490,0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	563,8	617,0	572,0	545,0
Total		5 820,0	6 222,0	6 436,0	6 035,0

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

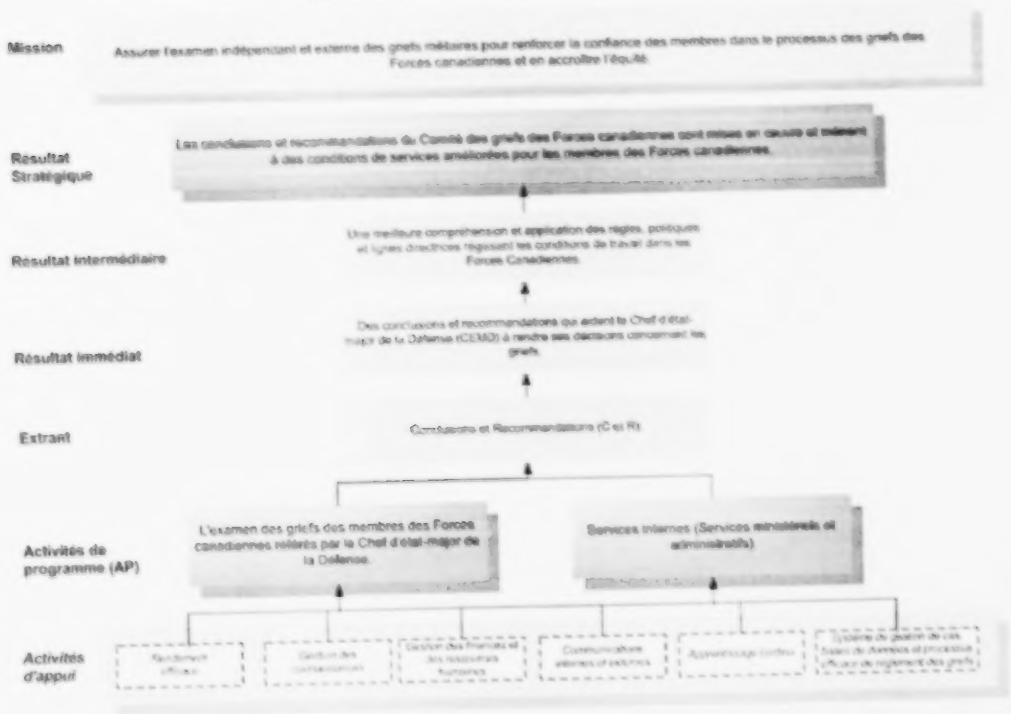
2.1 Résultat stratégique – Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.

L'examen des griefs par le Comité se fait de façon objective et transparente, dans le respect de l'impartialité et de l'équité pour tous les membres des FC, sans considération de leur grade ou de leur poste. La procédure tient compte équitablement des droits du personnel militaire, et les membres du Comité agissent dans le meilleur intérêt des parties impliquées. Les plaintes peuvent être des indicateurs de questions générales ou systémiques qui peuvent offrir des renseignements utiles pour prévenir les problèmes ou améliorer les politiques ou les procédures. Le Comité réussit à justifier sa raison d'être en s'assurant que les plaignants et le commandement des FC connaissent la valeur-ajoutée que le Comité fournit dans ses C et R.

Le modèle logique du Comité Figure 4 démontre comment chacune des composantes contribue à la mission du Comité et à l'atteinte du résultat stratégique.

Figure 4

Modèle logique du Comité des griefs des Forces canadiennes



Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique – Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.

L'examen des griefs par le Comité se fait de façon objective et transparente, dans le respect de l'impartialité et de l'équité pour tous les membres des FC, sans considération de leur grade ou de leur poste. La procédure tient compte équitablement des droits du personnel militaire, et les membres du Comité agissent dans le meilleur intérêt des parties impliquées. Les plaintes peuvent être des indicateurs de questions générales ou systémiques qui peuvent offrir des renseignements utiles pour prévenir les problèmes ou améliorer les politiques ou les procédures. Le Comité réussit à justifier sa raison d'être en s'assurant que les plaignants et le commandement des FC connaissent la valeur-ajoutée que le Comité fournit dans ses C et R.

Le modèle logique du Comité Figure 4 démontre comment chacune des composantes contribue à la mission du Comité et à l'atteinte du résultat stratégique.

Figure 4

Modèle logique du Comité des griefs des Forces canadiennes

Résultats attendus : Une meilleure compréhension et application des règles, politiques et lignes directrices régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Ces résultats attendus correspondent aux résultats à long terme qui découlent des activités, des extrants et des résultats immédiats du Comité et qui montrent les progrès réalisés dans l'atteinte du résultat stratégique. Bien que le Comité passe la barre des neufs ans d'existence, il n'a pas encore été en mesure de pleinement démontré que cet objectif a été atteint étant donné les influences externes qui s'exercent sur ses travaux.

Avantages pour les Canadiens : La position unique du Comité, en tant qu'organisme externe et indépendant du MDN et des FC, ajoute de l'équité procédurale au système de règlement des griefs des FC et contribue à l'amélioration des conditions de service de ses membres. Le Comité recueille des renseignements au cours des examens des griefs et les communique aux cadres supérieurs des FC par l'intermédiaire de publications et d'activités de sensibilisation qui visent diverses parties intéressées. Le Comité s'efforce de garantir que les parties intéressées profitent de sa grande expérience, de ses vastes connaissances et de son expertise et qu'elles sont conscientes de la valeur ajoutée que le CGFC apporte aux processus de règlement des plaintes déposées par des militaires.

État du rendement : Après plus de huit ans d'existence, il est devenu évident pour le Comité qu'il devait communiquer les renseignements recueillis au cours de son examen des griefs aux décideurs afin de prévenir certains problèmes et de faciliter la prise de décisions futures. C'est dans cet objectif que le CGFC a publié *Perspectives*, un bulletin s'adressant principalement aux cadres supérieurs des FC du Quartier général du MDN. Dans le premier numéro publié au troisième trimestre de 2008-2009, le Comité a fait part de certaines des leçons que l'on peut tirer de l'examen de plus de 1000 dossiers pour lesquels il a fourni des C et R depuis sa création en 2000. Dans le premier numéro de *Perspectives*, le Comité a relevé que trois tendances principales se manifestaient régulièrement dans les griefs : les incohérences entre les règlements et les politiques, les erreurs dans l'enrôlement des recrues et les problèmes d'équité procédurale.

[TRADUCTION] " Je voulais simplement vous faire savoir que j'ai extrêmement apprécié de recevoir un exemplaire de votre premier numéro de Perspectives *[...] J'ai trouvé très utile d'apprendre sur les tendances et les problèmes que vous et votre équipe relevez dans votre travail. Je vais faire circuler* Perspectives *parmi mon personnel supérieur, tant militaire que civil, puisqu'il ya certains problèmes où, je crois, nous pouvons influencer la voie à venir. "*

Contre-amiral Bryn M. Weadon
Sous-ministre adjoint (Fin SM)
Ministère de la Défense nationale.

Perspectives a été si bien accueilli par les cadres supérieurs, que le Comité a décidé de le publier périodiquement. Les numéros de *Perspectives* sont disponibles sur le site Web du Comité à l'adresse suivante : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/francais/pandr_perspectives.html

Le Comité a également publié un article dans la *Feuille d'érable*, le journal hebdomadaire du MDN et des FC, qui contenait des renseignements contextuels sur le Comité et des résumés des dossiers d'intérêt examinés par le Comité.

Leçons apprises : Un des avantages de faire examiner les griefs des militaires par un organisme externe aux Forces canadiennes est que le Comité, avec son système de gestion de l'information bien développé, peut déceler les tendances générales, les politiques viciées ou inappropriées, les domaines de mécontentement et les problèmes généralisés et en faire rapport à la direction, aux décisionnaires principaux et aux professionnels qui s'occupent de la résolution de conflits au sein des FC. En outre, à en juger par les commentaires reçus pour *Perspectives*, il est évident que ceci répond à un besoin au sein des FC.

Activité de programme : Examen des griefs des membres des Forces canadiennes transmis par le Chef d'état-major de la Défense

Ressources financiers 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
3 354,0	3 336,0	3 059,0	28	24	4

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Des conclusions et recommandations qui aident le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) à rendre ses décisions.	Le pourcentage de décisions du Chef d'état-major de la Défense en accord avec les recommandations du Comité	Le CEMD est en accord avec 80 % des recommandations du CGFC	Satisfait à presque tous	71,5 % des recommandations sont appuyées par le CEMD. 16,3 % des recommandations sont appuyées en partie par le CEMD.
Des conclusions et recommandations présentées avec célérité.	Le pourcentage de cas dont les normes relatives à l'échéancier de la procédure de traitement des griefs sont respectées	Les normes établies sont rencontrées à 75 %	Pas satisfait	21 % rencontrent les normes. 51 3 % légèrement au dessus des normes d'échéance prescrites
	Le taux de fermeture des cas sur une période de 3 ans (moyenne)	1-1 taux de fermeture	Dépasse	1,48

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Des conclusions et recommandations équitables, impartiales et transparentes.	Le pourcentage, par le biais de sondages de répondants, satisfaits que les conclusions et recommandations du Comité aient été équitables, impartiales et transparentes	75 % en accord	Satisfait à presque tous	74,06 %

État du rendement :

Griefs complétés durant la période

Certaines tendances ou une augmentation du nombre de dossiers dans certains domaines ont été relevés au cours de l'exercice 2008-2009. Le Comité a reçu de nombreux griefs portant sur des renseignements erronés communiqués aux nouvelles recrues, soit pendant le processus d'enrôlement, soit dans les messages d'enrôlement en tant que tels. Le Comité a aussi constaté une augmentation du nombre de griefs au sujet de la contestation de mesures administratives imposées à des membres ou de leur libération par suite d'une mauvaise conduite dont la cause sous-jacente était un problème de santé, comme le trouble de stress post-traumatique. En outre, le Comité a examiné un nombre de dossiers au sujet de nouveaux pilotes qui se plaignaient de leur rémunération qui avait été calculée de façon erronée. Dans ces derniers cas, ayant conclu que les FC avaient fait une erreur, le Comité a pu faire une recommandation générale qui a mené à l'examen et à la correction des fiches de paye des autres pilotes.

Le tableau 1 présente la répartition des résultats des 119 cas dans lesquels le Comité a produit des conclusions et recommandations durant la période couverte par ce rapport.

Tableau 1

Catégories des griefs	Griefs dont l'examen a été complété durant la période						
	Griefs accordés	Griefs accordés partiellement	Retraits causes par résolutions informelles	Griefs retirés	Griefs rejetés	Non-compétence	Total
Financier	9	3	8	2	32		54
Général	9	12	5	1	12		39
Harcèlement-Discrimination		2		1	5		8
Libération	2	3			12	1	18
Total	**20**	**20**	**13**	**4**	**61**	**1**	**119**

Le Comité s'est fixé un délai moyen de six mois pour terminer l'examen d'un grief. En 2007 l'introduction, en coordination avec le DGAGFC, d'un nouveau processus visant à améliorer l'efficacité globale de l'examen des cas au niveau de l'ADI, avait entraîné une augmentation du temps pendant lequel le grief restait au Comité.

Le tableau 2 révèle une baisse du nombre de dossiers complétés par le Comité au cours d'une période moyenne de six mois pour les dossiers renvoyés en 2007.

Tableau 2

Année de renvoi au CGFC	#Cas complétés	Moins de 6 mois	6 mois à 12 mois	Plus de 12 mois
2004	1	0 0%	0 0%	100 0%
2006	2	0 0%	0 0%	100.0%
2007	87	2 3%	63 2%	34 5%
2008	29	79 3%	20 7%	0 0%
Total	**119**	**21 0%**	**51 3%**	**27 7%**

En 2008, après une modification et la mise en œuvre de changements dans le processus interne d'examen des dossiers, le Comité a renoué avec le niveau d'efficacité souhaité et a complété l'examen de 79, 3% des cas reçus dans l'année 2008 et complétés en 2008-2009 dans la limite du délai de six mois.

Depuis sa création, le Comité a travaillé fort pour maintenir un rythme opérationnel constant de manière à ce qu'aucun grief de son inventaire de cas ne date de plus d'un an. Les trois dernières années ont démontré une amélioration constante. L'année dernière, seuls 33 des cas complétés étaient demeurés au Comité pendant plus d'un an, principalement en raison de leur complexité. À la fin de la période ciblée par ce rapport, 12 cas de plus d'un an étaient encore en cours d'examen au Comité.

Décisions du CEMD

Durant la période couverte par ce rapport, le Comité a reçu les décisions du CEMD en réponse à 124 griefs. Huit griefs pour lesquels le Comité a présenté des C et R ont été abandonnés au niveau du CEMD. Comme présenté dans le tableau 3, le CEMD a appuyé les C et R du CGFC et accepté les résolutions informelles dans 71,5 % et a partiellement appuyé 16,3 % des recommandations du Comité.

Tableau 3

Conclusions et recommandations (C et R) du CGFC	Décisions du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) reçues durant la période					
	Le CEMD appuie les C et R du CGFC	Le CEMD appuie partiellement les C et R du CGFC	Le CEMD n'appuie pas les C et R du CGFC	Le CEMD accepte la résolution informelle	Cas retirés au niveau du CEMD	Grand Total
Griefs accordés	9	4	6	1	1	21
Griefs accordés partiellement	8	9	4		2	23
Griefs rejetés	56	6	4		5	71
Retraits causés par résolutions informelles				8		8
Absence de qualité d'agir *	1					1
Grand Total	**74**	**19**	**14**	**9**	**8****	**124**

* Absence de qualité d'agir – La partie n'a pas le droit de présenter de réclamation en droit ou de demander l'exécution judiciaire d'une obligation ou d'un droit (par exemple, une personne qui n'est pas membre des FC).

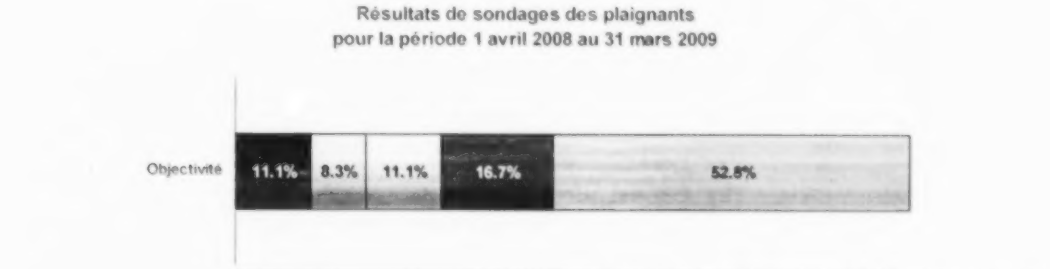
** Les cas retirés au niveau du CEMD ne sont pas calculés dans le grand total.

Rétroaction des plaignants

Le Comité a élaboré un sondage par voie postale visant à recueillir les commentaires des plaignants et il a commencé à l'administrer en 2005. Au cours de la période de référence couverte dans ce rapport, 36 plaignants y ont répondu.

Les résultats suivants correspondent aux questions du sondage portant sur la satisfaction du plaignant concernant l'impartialité des C et R du Comité et sur l'équité et la transparence du processus d'examen.

Objectivité – 69,5 % des plaignants étaient d'accord et fortement d'accord, tout en faisant abstraction de la satisfaction à l'égard du résultat de l'enquête, que les membres du CGFC ont examiné leur grief avec justesse et impartialité.



	Objectivité
Fortemenet d'accord	52.8%
D'accord	16.7%
Neutre	11.1%
En désaccord	8.3%
Fortement en désaccord	11.1%

Équité de la procédure – 86 1% des plaignants étaient d'accord et fortement d'accord qu'ils ont reçu la divulgation appropriée et ont eu l'opportunité de soumettre des commentaires.

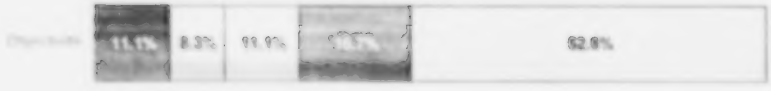
	Équité procédurale
Fortement d'accord	58.3%
D'accord	27.8%
Neutre	0.0%
En désaccord	0.0%
Fortement en désaccord	13.9%

Leçons apprises : Le Comité cherche constamment à améliorer son processus d'examen interne en vue de gagner du temps tout en maintenant la qualité des C et R formulées. Une initiative clé, l'introduction d'une conférence de cas au début du processus d'examen, a permis d'accélérer le processus. La conférence préparatoire réunit le chef d'équipe attitré, l'agent de griefs et le conseiller juridique et vise à cerner les questions et les problèmes importants susceptibles de causer des retards s'ils étaient décelés plus tard.

Le Comité est d'avis qu'il est capable d'examiner un plus grand nombre de griefs que le nombre qu'il traite actuellement. Grâce à l'expertise acquise et à l'efficacité du processus, le Comité peut

Objectivité – 69,5 % des plaignants étaient d'accord et fortement d'accord, tout en faisant abstraction de la satisfaction à l'égard du résultat de l'enquête, que les membres du CGFC ont examiné leur grief avec justesse et impartialité.

Résultats de sondages des plaignants
pour la période 1 avril 2008 au 31 mars 2009



	Objectivité
Fortement d'accord	52.8%
D'accord	16.7%
Neutre	11.1%
En désaccord	8.3%
Fortement en désaccord	11.1%

Équité de la procédure – 86,1 % des plaignants étaient d'accord et fortement d'accord qu'ils ont reçu la divulgation appropriée et ont eu l'opportunité de soumettre des commentaires.

Résultats de sondages des plaignants
pour la période 1 avril 2008 au 31 mars 2009

	Équité procédurale
Fortement d'accord	58.3%
D'accord	27.8%
Neutre	0.0%
En désaccord	0.0%
Fortement en désaccord	13.9%

Leçons apprises : Le Comité cherche constamment à améliorer son processus d'examen interne en vue de gagner du temps tout en maintenant la qualité des C et R formulées. Une initiative clé, l'introduction d'une conférence de cas au début du processus d'examen, a permis d'accélérer le processus. La conférence préparatoire réunit le chef d'équipe attitré, l'agent de griefs et le conseiller juridique et vise à cerner les questions et les problèmes importants susceptibles de causer des retards s'ils étaient décelés plus tard.

Le Comité est d'avis qu'il est capable d'examiner un plus grand nombre de griefs que le nombre qu'il traite actuellement. Grâce à l'expertise acquise et à l'efficacité du processus, le Comité peut

traiter davantage de dossiers. Chaque plaignant, ainsi que le CEMD, retire un avantage d'un examen externe et indépendant grâce aux connaissances étendues et à l'expertise interne et unique du Comité.

Le sondage fournit aux plaignants l'occasion de donner leur avis au Comité de façon anonyme. Les renseignements recueillis sont compilés régulièrement pour que le Comité puisse évaluer les commentaires intéressants et prendre les mesures appropriées au besoin.

Activité de programme : Services internes

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Total des autorisations	Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses réelles
3 082.0	3 643.0	2 976.0	18	14	4

Les services internes appuient une approche commune à l'échelle du gouvernement en ce qui a trait à la planification de la conception, de l'établissement de budgets, de la reddition des comptes et de la communication. En tant qu'organisme de petite taille, le Comité doit présenter des rapports sur trois niveaux de sous-activités : gouvernance et soutien de la gestion, services de gestion des ressources et services de gestion de l'actif.

État du rendement : Le Comité est déterminé à viser l'excellence en matière de gestion. Au cours de l'an passé, le CGFC s'est efforcé de veiller à ce que les mesures prises par la direction du Comité cadrent bien avec les priorités du renouvellement de la fonction publique ainsi qu'avec les priorités exposées dans le *Quatorzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada* du greffier du Conseil privé. Aussi, le Comité utilise le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le plan détaillé du gouvernement relativement à la saine gestion, comme fondement de sa planification opérationnelle et stratégique, en mettant tout particulièrement l'accent sur les valeurs et l'éthique. Les résultats de la première évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Comité conclu que le Comité adopte généralement des pratiques de gestion saines. Toutefois, certaines opportunités d'amélioration ont été signalées. À la suite de cette évaluation, le Comité a saisi l'occasion d'adresser ces opportunités en élaborant un plan d'action suivi er mis en application ce qui suit :

- Le Comité a élargi son Plan intégré d'activités et de ressources humaines afin d'inclure un plan de relève. Ces mesures garantissent que les plans et rapports d'activités courants du Comité comprennent un plan de gestion des RH.
- Un cadre de gestion intégrée du risque a été mis en application et l'intégration d'une démarche d'évaluation du risque a été intégrée dans le processus décisionnel du CGFC. La direction a récemment adopté un nouveau profil de risque pour le Comité et a assigné des responsabilités pour la mise en œuvre des stratégies d'atténuation du risque.
- Le Comité a également ajouté à ses priorités de gestion la protection de l'intégrité des informations en sa possession afin qu'elles ne soient ni compromises ni perdues. À cette fin,

non seulement a-t-il amélioré son système de gestion des documents et les pratiques de gestion, mais il a aussi élargi ses activités de Gestion de l'information (GI) afin d'inclure tous les éléments d'un programme (GI) : administration de la GI, architecture de la GI, orientation, conseils et outils en matière de GI et politique de la GI.

En 2008 les efforts du Comité pour harmoniser sa gestion des RH avec les priorités du renouvellement de la fonction publique et pour améliorer les processus et pratiques de dotation ont été reconnus à deux reprises :

- Dans son rapport annuel de 2007-2008, la Commission de la fonction publique du Canada (CFPC) a inclus le CGFC dans sa liste des quatre organisations ayant obtenu le meilleur rendement dans sa catégorie de petites organisations. Ce classement se fondait sur l'évaluation 2007-2008 des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation menée par la CFP.
- Le CGFC est un membre actif de l'Équipe coopérative des RH. Cette équipe a été créée en 2005 et regroupe cinq petits organismes fédéraux dotés de pouvoirs judiciaires ou quasi judiciaires. Son mandat consiste à « examiner la possibilité de mettre à profit la capacité d'adopter et de conserver des pratiques de gestion des RH qui appuient les objectifs et buts opérationnels de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* ». L'an passé le Comité a obtenu, avec ses partenaires de l'Équipe coopérative des RH, le prix de la meilleure équipe en RH pour l'année 2007 pour «leur approche innovatrice du partage de l'information, l'échange des pratiques et des outils à l'aide d'un modèle de collaboration s'harmonisant avec le concept du partage des services » . Cette équipe a été reconnue par le Conseil des RH, qui représente le leadership de la communauté des RH dans la fonction publique fédérale.

En 2008 le CGFC a continué de mettre l'accent sur l'importance des valeurs de la fonction publique comme fondement du comportement éthique. L'une des réalisations du Comité dans ce secteur a été le lancement d'un plan d'action quinquennal visant à promouvoir les valeurs et l'éthique de la fonction publique au sein de l'organisation. Ce plan comprend la diffusion d'information à tous les employés sur des questions, des cas et des exemples clés, ainsi qu'une formation obligatoire. Les employés ont également participé à des ateliers sur la prévention du harcèlement et de la discrimination. Le Comité estime que ces activités fournissent aux employés la possibilité d'explorer les concepts fondamentaux de l'éthique et des valeurs et d'apprendre à régler les dilemmes éthiques et les questions liées aux conflits d'intérêt et à la responsabilisation.

« Dans ce premier rapport annuel, nous aimerions citer quelques exemples d'organisations qui, lors de notre premier contact avec elles, ont fait preuve de leadership dans la promotion de l'intégrité grâce à la prévention [...] Bien d'autres ministères, organismes et tribunaux ont déjà manifesté une ouverture et ils sont proactifs à collaborer avec le Commissariat en matière de prévention. Mentionnons notamment le Comité des griefs de Forces canadiennes [...]»

Intégrité du secteur publique Canada, Rapport annuel 2007-2008

Leçons apprises : Dans les petits organismes, la faible marge de manœuvre dans les domaines fonctionnels signifie que la perte d'un seul employé peut se traduire en une perte importante de capacité de l'organisme. Les plans du Comité concernant le transfert des connaissances et la documentation relative aux processus et aux procédures ont renforcé la prestation de services au niveau organisationnel.

La participation à divers groupes interministériels, comme l'Équipe coopérative des RH, le Réseau des administrateurs de petits organismes (RAPO) et le Conseil du portefeuille de la Défense nationale, offre l'occasion de renforcer l'échange d'information et de maximiser ce qui peut être fait avec des ressources limitées.

Section III: Renseignements supplémentaires

3.1 Principales données financières

Les données financières consignées dans cette sous-section brossent un tableau de la situation financière et des frais de fonctionnement du CGFC. Les états financiers du Comité se trouvent sur le site web du CGFC à l'adresse suivante : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca

Bilan financier résumé

Pour la période se terminant le 31 mars 2009	(en milliers de dollars)	Écart en pourcentage	2009	2008
Actif	Total de l'actif	165 %	178	67
Passif	Total du passif	6,8 %	1 334	1 249
Capitaux propres	Total des capitaux propres	-2,0%	(1 156)	(1 182)
Total		165%	178	67

État des résultats résumé

Pour la période se terminant le 31 mars 2009	(en milliers de dollars)	Écart en pourcentage	2009	2008
Dépenses	Total de dépenses	-5%	6 159	6 490
Revenus	Total des revenus	-	-	-
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET		-5%	6 159	6 490

En 2008-09 le CGFC a investi un montant significatif pour se procurer du matériel informatique, ce qui a augmenté le montant des actifs de 165%.

3.2 Liste des tableaux supplémentaires

Le tableau de renseignements supplémentaires suivant est disponible dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp

Vérification internes

3.3 Autres sujets d'intérêt

Contacts pour informations supplémentaires

Téléphone :
1-877-276-4193 [Sans frais]
(613) 996-8529

Facsimile :
1-866-716-6601 [Sans frais]
(613) 996-6491

Adresse électronique :
cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca

Visitez le site Web du Comité au http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/ pour plus de sommaires de cas, rapports annuels et autres renseignements sur le travail du Comité.